Avant-propos

« *Quand on n'a qu'un marteau dans sa boîte à outils, tous les problèmes sont en forme de clou.* »

Joseph Juran

Le contrôle interne est un sujet qui s'est propagé largement au travers des entreprises, notamment suite à la contrainte légale induite par la loi américaine Sarbanes-Oxley. Ceci a pour conséquence de lui donner une image très contraignante et largement orientée vers la conformité. De nombreux ouvrages, dont quelques-uns sont référencés en bibliographie, aident à la mise en place d'un dispositif de contrôle interne dans l'entreprise.

Que pourrait alors apporter un nouvel ouvrage sur le sujet qui n'aurait déjà été écrit par ailleurs ?

Permettons-nous une comparaison ! Ce n'est pas parce que l'on connaît le solfège et que l'on maîtrise le doigté pour les notes sur un piano que l'on sait nécessairement bien jouer de la musique. De même, ce n'est pas seulement la connaissance de l'alphabet et de la définition des mots qui fait que l'on saura écrire un poème.

Il en va de même pour le contrôle interne. Il constitue une boîte à outils mise à la disposition du management de l'entreprise. Encore faut-il employer le bon outil, et de manière satisfaisante, pour qu'il soit d'une réelle utilité afin d'obtenir le résultat escompté.

Nombreux sont ceux qui pensent du contrôle interne en général, et plus particulièrement de sa mise en conformité aux lois de sécurité financière, qu'il

s'agit d'une nouvelle exigence à inscrire dans la longue liste des systèmes et des normes contraignants qui pénalisent déjà la rentabilité et l'efficacité de l'entreprise ou de toute organisation.

Tout au long de cet ouvrage, nous allons tenter de démontrer que, s'il est correctement mis en œuvre, le contrôle interne sert les intérêts de l'entreprise, contribuant largement à l'amélioration de sa performance économique.

Nous ne ferons pas l'erreur, communément admise, de croire que cet outil, le contrôle interne, permet à lui seul de dynamiser les résultats économiques d'une entreprise. Cependant, nous nous attacherons à approfondir ce que nous pourrions nommer le mode d'emploi du contrôle interne, et nous veillerons à modéliser son interaction avec le management des risques, son déploiement dans les processus opérationnels et sa contribution au pilotage stratégique de l'entreprise.

Pour atteindre cet objectif, nous serons amenés à poser à plat tout le fonctionnement de l'entreprise et à utiliser l'existant, afin d'élaborer un système de management totalement intégré, offrant une vision complémentaire et élargie par rapport aux systèmes précédents.

Nous serons aussi amenés à enfoncer beaucoup de portes ouvertes et à rappeler de nombreux principes de bon sens. L'idée principale que nous souhaitons ainsi faire émerger consiste à relier tous ces principes et les différents référentiels entre eux dans un système de pilotage intelligent. De ce fait, nous devrons présenter chaque composant élémentaire du management et de la gouvernance d'entreprise dans un enchaînement séquentiel. Ce passage obligé, en début d'ouvrage, prendra tout son sens dès la fin de la deuxième partie, où le lecteur trouvera les clés d'une démarche rationnelle et structurée afin d'améliorer la performance globale dans son organisation.

Les sujets abordés dans cet ouvrage sont constamment reliés à la gouvernance de l'entreprise. Malheureusement, à ce jour, il n'existe pas de consensus sur le sens à attribuer aux mots politique ou stratégie. Afin d'éviter des contresens ou des interprétations erronées des messages que nous souhaitons transmettre, nous proposons d'éviter le mot « politique ». Nous nous en tiendrons à la terminologie suivante :

- **Ambition** : nous préférons l'utilisation du mot ambition à celle des mots vision ou politique. L'ambition est la raison d'exister de l'entreprise. La rentabilité du capital reste toujours le fil conducteur de l'ambition de chaque entreprise, que celle-ci prenne les traits d'un acteur économique privé ou public.

Le mot vision relève, à notre sens du jargon et reste définitivement trop éloigné des réalités opérationnelles de l'entreprise. Le mot politique serait plus proche de notre compréhension de l'ambition, dans la mesure où nous parlons du cadre de référence dans lequel évolue l'entreprise, avec une démarche qui s'inscrit dans le long terme. Mais nous avons choisi de ne pas l'utiliser, car il n'existe pas de consensus sur son sens.

- **Stratégie** : ce mot d'origine militaire correspond selon nous aux moyens à mettre en œuvre pour réaliser notre ambition. Nous resterons assez proches de l'approche formulée par Carl von Clausewitz qui prônait d'avoir une stratégie claire, comprise par tous, et de se concentrer exclusivement sur l'objectif à atteindre sans se disperser, faute de quoi la stratégie est vouée à l'échec.
- **Objectif** : ce mot, lui aussi, d'origine militaire est largement galvaudé dans le langage de l'entreprise. L'objectif est le but à atteindre et non pas le résultat des mesures figurant dans les tableaux de bord. Il convient de rappeler que la mesure n'est qu'une des composantes d'un objectif. Les moyens à attribuer, sa qualification claire, son acceptation par le porteur, ainsi que son échéance en sont les autres composantes.
- **Valeurs** : chaque entreprise aime bien mettre en avant ses valeurs, notamment en termes de communication, de marketing et de management. Il n'y a pas si longtemps, on parlait de culture d'entreprise. Il convient de garder à l'esprit que ces valeurs, comme celles d'une personne, évoluent très lentement et qu'il est illusoire de vouloir apporter un changement quelconque dans n'importe quelle entreprise si ce changement heurte ses valeurs.

Pour illustrer ces notions, nous proposons de procéder par analogie avec des actes de la vie quotidienne que nous connaissons bien. Nous avons choisi d'étudier le contrôle interne et le management des risques avec la circulation automobile. L'objectif visé par les lignes qui suivent est de permettre à chacun de faire le rapprochement avec le fonctionnement de son entreprise.

Supposons que le processus de la circulation automobile soit l'écoulement du flux de véhicules sur le réseau routier. Ce processus est bien orienté client et vise à l'efficacité, puisque personne ne souhaite ni bouchons ni accidents sur les routes.

L'ambition qui justifie l'existence de ce processus est de permettre le transport des biens et des personnes avec des véhicules dont les utilisateurs assurent la pleine gestion.

Par ailleurs, nous savons que ce processus, qui répond à une ambition précise, obéit aussi à des règles de gestion qu'est le code de la route, lui-même adossé à une législation.

Au départ, ce processus peut être conçu sur la base d'un réseau routier assez homogène, composé de voies de circulations qui permettent aux véhicules de se croiser.

Très vite, nous constatons des difficultés sur le réseau. Les automobilistes ont besoin d'être guidés pour s'orienter. Le GPS est une réponse parmi d'autres, mais l'histoire a voulu que l'on implante des panneaux indicateurs avant l'avènement de celui-ci. L'implantation de ces panneaux aux endroits pertinents a donc été la réponse initiale du processus au risque de générer un trafic parasite important à cause des nombreux automobilistes qui se sont perdus.

La seconde difficulté provient du fait que les besoins en capacité de production (autrement dit de capacité d'écoulement du trafic) ne sont pas les mêmes sur une petite route de haute montagne que sur les accès aux grandes métropoles. C'est au risque d'engorgement du réseau qu'il a fallu répondre, en adaptant les artères de circulation au trafic réel. Nous percevons l'étroite relation entre l'environnement dans lequel le processus se trouve et la capacité du processus à s'adapter à cet environnement.

Ceci se fait au travers d'une veille (projets d'urbanisation, implantations d'activités économiques...), mais aussi au travers d'une affectation de ressources (travaux d'aménagement) et enfin au travers d'un contrôle de la fluidité du trafic.

L'environnement, qui est décidément capricieux et ne répond qu'à des contraintes qui lui sont propres et qui échappent très souvent à la perception de nos processus, fait s'accumuler les difficultés sur le réseau routier. Celles-ci vont des conditions climatiques difficiles aux glissements de terrains, en passant par la géométrie, parfois aux limites physiques des véhicules qui empruntent le réseau routier.

Une fois encore c'est par l'évaluation du risque, la mesure et le positionnement pertinent de certains contrôles que les difficultés ont été traitées. Ici, nous sommes souvent confrontés aux risques d'accident, et la mise en place d'un contrôle de la vitesse sous la responsabilité des automobilistes se matérialise par des panneaux de limitation de vitesse ou des panneaux de signalisation d'un danger. Ces « autocontrôles » peuvent être renforcés par des contrôles de vitesse mis en place par la gendarmerie.

Nous constatons aussi que dans certains cas des mesures d'exception doivent être prises sur le processus. Un premier exemple concerne la circulation de convois exceptionnels qui obéissent à des contraintes et à des contrôles renforcés. Le second exemple concerne l'aménagement de voies réservées à certains types de véhicules (bus, taxis, engins spéciaux, véhicules lents...). Ces deux exemples illustrent parfaitement le besoin, pour un processus, de gérer correctement les exceptions et les dérogations dans un cadre de référence parfaitement maîtrisé.

Pour terminer avec cette analogie, prenons l'exemple d'un carrefour. Sans analyse de risque, sans mesure et sans contrôle interne, ce carrefour provoquera des accidents et des bouchons. Pour l'entreprise, le but du contrôle interne est de garantir que l'ensemble des processus contribue à la réalisation de son ambition à prévenir les accidents et les bouchons et à mettre en place les contrôles (règles de gestion, comportement éthique, feux tricolores…) pour éviter les accidents et permettre à chaque automobiliste de traverser au plus vite tous les carrefours du réseau.

Notre ambition dans la rédaction de cet ouvrage vise à déployer une démarche de contrôle interne et de management des risques applicable à toute entreprise, et surtout à en refléter correctement l'apport de valeur au travers d'un tableau de bord simple et adapté à l'environnement et aux besoins de celle-ci.

Nous entendons le mot entreprise selon sa définition usuelle :

> Étymologiquement, le terme dérive de « entreprendre », daté d'environ 1430-1440 avec le sens de « prendre entre ses mains ».
>
> Aux environs de 1480, il prit l'acception actuelle de « prendre un risque, relever un défi, oser un objectif ».
>
> *Source* : wikipedia

En effet, cette acception usuelle du mot entreprise couvre le champ de notre étude puisque nous souhaitons mettre en place un management des risques lié à une activité qui vise l'atteinte d'un objectif.

Le premier objectif qui vient à l'esprit lorsque l'on mentionne une entreprise est naturellement un objectif économique. Il en existe d'autres, tout aussi légitimes et répandus, qui visent autant une réussite technologique qu'un enjeu humanitaire, social ou de santé publique.

L'entreprise étant intrinsèquement exposée aux risques, et visant un objectif qui lui est propre, notre propos se veut donc extrêmement large.

À aucun moment nous ne perdrons de vue que toute activité est soumise à des impératifs économiques auxquels nous ne connaissons aucune manière de se soustraire.

Enfin, dans un monde de l'entreprise de plus en plus internationalisé, nous ne céderons pas non plus à la mode du jargon anglo-franco-acronyme dont on ne sait ce qui est le plus consternant : l'imprécision ou la laideur.

Notre ambition est de communiquer et de transmettre une expérience qui nécessite rigueur et précision. Nous avons choisi de rédiger cet ouvrage dans la langue de Molière et nous ferons de notre mieux pour respecter ce choix.

Certains mots anglais sont toutefois tellement ancrés dans notre langage courant que l'utilisation du terme français exact pourrait choquer, voire passer pour un néologisme ou une erreur de compréhension. Dans ces cas, nous utiliserons le mot anglais. Par exemple : nous préférons utiliser le mot manager plutôt que chef qui passe aujourd'hui pour un archaïsme. Un autre exemple est le mot gouvernance qui bien que trouvant sa place dans notre dictionnaire n'en porte pas moins l'acception du sens anglo-saxon.

Nous n'excluons pas la possibilité de traduire cet ouvrage en anglais pour tirer profit de la concision et de l'efficacité de cette langue orientée vers l'action. Ce sont les lecteurs qui nous confirmeront l'opportunité de cette traduction.

Introduction

« *Les meilleurs livres sont ceux qui racontent ce que l'on sait déjà.* »

George Orwell

Les entreprises et le milieu dans lequel celles-ci évoluent deviennent de plus en plus complexes. Les contraintes et les menaces s'accumulent pour générer un flux ininterrompu de réorganisations, de refontes des processus, de plans d'actions et de procédures palliatives.

Ces contraintes et ces menaces, de toutes natures, relèvent de domaines variés qui vont du réglementaire au droit international, en touchant également les domaines technique, normatif ou sécuritaire.

Les performances des entreprises peuvent en être gravement impactées. Dès lors, se conformer à toutes les obligations sans affecter son niveau de performance est devenu un enjeu majeur.

Cet ouvrage propose une démarche visant à améliorer la capacité des entreprises et de leur management à gérer les contraintes, fédérer les actions et renforcer la gouvernance et le pilotage de l'entreprise.

Au final, le but de cette démarche est d'apporter aux dirigeants une réelle aide à la décision, permettant d'agir sur tous les leviers d'amélioration des performances de l'entreprise, faisant ainsi du contrôle interne un véritable instrument de création de valeur.

L'approche de pilotage de l'entreprise proposée ici est globale et systémique.

Au travers d'un système de pilotage fidèle à cette ambition, elle garantit l'exhaustivité dans la prise en compte des contraintes et des menaces et la simplification du pilotage et de la production.

Cette approche est aussi novatrice, cohérente et structurée, et centrée sur un contrôle interne efficace et efficient, car orienté sur l'atteinte des objectifs majeurs de l'entreprise.

Cet ouvrage n'a pas vocation à décrire le mode d'emploi du contrôle interne. Des références bibliographiques sont données au lecteur à cette fin.

Notre objectif est de nous appuyer sur le contrôle interne, qui se généralise dans de nombreuses entreprises, pour en faire un levier fédérateur des nombreux systèmes de management que les entreprises ont déployé au cours des dernières décennies.

Nous exploiterons l'étroite imbrication entre le contrôle interne et le management des risques pour aller au-delà de la simple conformité par rapport à un référentiel et pour en faire un puissant outil de pilotage stratégique.

Une entreprise désireuse de mettre en œuvre une telle démarche est confrontée à un choix d'investissement. Quel coût ? Quel retour sur investissement ? Un travail de fond sur la gouvernance de l'entreprise est à engager. Ceci constitue une véritable démarche de changement que nous nous appliquerons à décrypter. Les gains se mesurent directement sur les ratios de productivité et au travers d'une notable amélioration de la stabilité des marges de l'entreprise. Sa capacité d'anticipation s'en trouvera grandement améliorée, entre autres par la mobilisation de l'ensemble du management dans une veille active sur les différentes composantes du milieu, parmi lesquels nous retiendrons les marchés de l'offre et de la demande, le domaine juridique et normatif ou la concurrence et la technologie.

Partie I
De la bonne intelligence dans l'utilisation du contrôle interne, du management des risques et du pilotage stratégique

---

« *Si tu veux construire un bateau, ne rassemble pas des hommes pour aller chercher du bois, préparer des outils, répartir les tâches, alléger le travail…, mais enseigne leur la nostalgie de l'infini de la mer.* »

Antoine de Saint-Exupéry

Histoire pour illustrer le pire et le meilleur

L'ère primaire, celle de la crise

La Société Générale

Janvier 2008

Alors que Société Générale s'apprête à communiquer des résultats très satisfaisants au titre de 2007, le PDG doit annoncer que son groupe a été victime d'une fraude majeure de la part d'un de ses employés. Au cours d'une conférence de presse, il explique comment le système de contrôle interne de son groupe a pu être déjoué par un *trader* agissant seul, par des prises de position sur les marchés dépassant de très loin les autorisations qui étaient les siennes. Par ailleurs, il mentionne que les positions abusives ont été dénouées dans l'urgence malgré un contexte conjoncturel de marchés très négatif.

Devant le scepticisme de la communauté financière (comment croire que le dispositif de contrôle interne d'un acteur financier majeur tel que Société Générale ait pu ne pas détecter un dysfonctionnement d'une telle ampleur ?), Société Générale met en place une communication de crise à destination de ses clients et de ses actionnaires.

Dans une lettre électronique aux clients, le PDG informe du déroulé des faits (découverte des actes, réaction de sauvegarde, information vers les instances de tutelle…) de façon très solennelle : « *J'ai le devoir de vous informer…* ».

Il mentionne également les sanctions prises à l'encontre du suspect (mise à pied), mais aussi envers tout l'encadrement concerné, et cite : « *Le Conseil d'Administration a appuyé les décisions que j'ai prises de mettre fin aux fonctions des cadres, y compris dirigeants, responsables de la supervision et des contrôles des opérations concernées* ». Puis il revient à des termes plus optimistes sur la capacité de son groupe à dégager des bénéfices, et annonce une augmentation de capital, avant de conclure par son « *souci de préserver les intérêts de (ses) clients et de continuer à mériter leur confiance* ».

Un autre message aux clients suivra : un message de remerciements aux soutiens témoignés, d'une tournure résolument plus optimiste pour l'avenir, grâce aux « performances robustes, souvent enviées » des métiers de Société Générale.

Dans le même temps, un courrier électronique est adressé aux actionnaires. Après une première partie descriptive très comparable aux termes de la lettre aux clients, bien qu'un peu plus technique, le ton change radicalement : « *Madame, Monsieur, il était de mon devoir de présenter ma démission au Conseil d'Administration. Celui-ci l'a refusée… Je comprends parfaitement votre déception, voire votre colère… Je vous prie d'accepter mes excuses et mes profonds regrets…* ».

Par la suite, une note explicative de la fraude décrira, en cinq pages, le périmètre sur lequel elle a porté, le mode opératoire suivi, les conditions de sa découverte, le débouclage des positions et les actions immédiates engagées.

Il est remarquable que, dans une communication de crise sur une affaire d'une telle ampleur, on retrouve mentionnée la capacité de l'organisation à rester performante. S'il n'y pas ici un lien évident entre le contrôle interne et la performance, cela matérialise toutefois l'existence d'un lien direct entre le dysfonctionnement du contrôle interne et la non-performance.

1
Le contexte

« *Quand le bateau est au milieu du fleuve, il est bien tard pour réparer l'avarie.* »

Proverbe chinois

1.1 L'entreprise et son milieu

« *L'action, ce sont les hommes au milieu des circonstances.* »

Charles de Gaulle

Prenons un postulat de départ qui résume, peu ou prou, les fondamentaux de l'économie capitaliste. Une entreprise existe car elle a identifié un marché ou une opportunité sur le marché qui lui permettra de vendre des biens ou des services à des clients.

Cette entreprise mettra à disposition les moyens et des ressources nécessaires à la satisfaction des besoins des clients. Bien entendu, pour garantir sa viabilité, le chiffre d'affaire devra être supérieur ou égal à l'ensemble de ses charges. La finalité première est de garantir l'équilibre financier et si possible rentabiliser les capitaux investis.

Ceci restera le fil conducteur de cet ouvrage, car chacun des éléments mentionnés doit faire l'objet d'une attention particulière.

Le marché identifié par l’entreprise correspond à l’analyse du milieu et de l’environnement.

Les attentes des clients porteurs de la demande sont les faits générateurs de la loi de l’offre et de la demande.

Les moyens et les ressources mis à la disposition de l’entreprise émanent le plus souvent des actionnaires ou de l’instance ou de l’administration de tutelle pour les administrations. Ils correspondent à un engagement financier que l’entreprise s’attachera à rendre le plus performant possible par une organisation optimale, afin de répondre aux attentes du milieu (ici principalement des investisseurs et des clients).

À cette fin, l’organisation définira une stratégie et des objectifs, dont elle mesurera l’efficacité et l’atteinte au travers d’un système de gestion, lequel fournira aux dirigeants une information sélectionnée extraite des processus de fonctionnement.

Toutes les formes de rentabilité sont au cœur de la relation entre les investisseurs et la direction de l’entreprise.

Cette réalité économique n’exclut pas les entreprises à but non lucratif du champ de l’étude, chez qui le besoin fondamental est de garantir une situation d’équilibre financier et non pas de générer une marge de profit.

L’objectif de rentabilité n’est pas la raison d’être de ces entreprises qui peuvent viser des objectifs humanitaires, de santé publique, de qualité de service ou d’image, par exemple.

Le milieu est par nature en constante évolution, et l’entreprise a pour obligation vitale de s’adapter en permanence à celui-ci ou de contribuer à tenter d’infléchir son évolution par ses choix stratégiques.

Pour ce faire, l’entreprise met en place un système de gestion apte à effectuer cet ajustement permanent.

Cet ouvrage n’aurait nul besoin d’exister si ces grandes vérités étaient faciles à mettre en œuvre. De multiples paramètres rendent cette approche éminemment complexe à concrétiser.

De nombreux modèles de gestion, de pilotage ou de management des entreprises existent et sont mis en pratique. Compte tenu de la puissance et de la qualité de ces modèles, nous pouvons nous interroger sur la raison de la persistance des difficultés rencontrées au quotidien par les entreprises.

La plupart des raisons évoquées par les entreprises sont bien connues :

– Veille insuffisante.
– Perte d'un avantage concurrentiel.
– Analyse stratégique inadaptée.
– Organisation inadaptée.
– Productivité insuffisante.

Ces raisons sont le plus souvent vécues comme une fatalité. Ce ne sont pas les communications volontaristes et positives telles que « *Nous sommes face à un challenge que nous saurons surmonter et dont nous ressortirons grandis* » qui changeront la matérialité des faits : les systèmes de gestion ne permettent pas d'ajuster en permanence l'entreprise aux évolutions du milieu.

De nombreux phénomènes de mode ont tiré profit de cette difficulté et ce ne sont pas les écoles qui manquent. Bon nombre de solutions ont été envisagées. Elles vont de l'organisation matricée par fonction, par pays, par ligne de produits et par marché à la gestion par projet de l'ensemble de l'activité de l'entreprise. Mais aucun remède ne semble satisfaisant à l'heure actuelle.

Dès lors, il peut sembler prétentieux de vouloir apporter, au travers de cet ouvrage, une réponse nouvelle et juste à ce problème. De notre point de vue, il n'est nul besoin de réinventer une nouvelle méthode sponsorisée par un quelconque gourou du management. Qui n'a pas fait les frais de tels agissements ?

Notre propos consiste à établir un état des lieux, en faire l'analyse et identifier le plan d'action optimal pour répondre au problème avec les moyens et les outils existants. Bien entendu, nous ne nous étendrons ni sur l'état des lieux ni sur l'analyse, mais nous concentrerons nos efforts sur la solution proposée.

À la question :

« *Pourquoi le lecteur devrait-il nous accorder sa confiance ?* »

La réponse coule de source :

« *Parce que cette approche est simplement basée sur une qualité partagée par tous qui s'appelle le bon sens* ! »

Pour pousser le raisonnement à l'extrême, le commerçant qui s'installe, ou l'association qui se crée, doit immédiatement faire preuve du plus élémentaire bon sens et s'obliger à tenir un livre de caisse.

Au-delà du simple fait de constituer la base historique de l'utilisation des budgets ou des apports des associés, et de répondre à un besoin fiscal, lister les recettes et les dépenses est la première des précautions, le début de la gestion des risques. La plus basique analyse de livre de caisse sera rapidement riche d'enseignements sur les possibilités d'améliorer la perception des recettes et les capacités de réduction des dépenses. On peut y voir une forme de ce que les Anglais nomment *Revenue Assurance and Cost Avoidance* et que nous pourrions traduire par protection des revenus et prévention des pertes. Et surtout, cette analyse est déjà une forme embryonnaire d'évaluation des risques et de contrôle interne destinée à améliorer la performance !

Au fil des chapitres, nous veillerons à éliminer les freins à la réalisation des objectifs dont les causes sont multiples.

Si on se réfère aux travaux de Robert S. Kaplan et David P. Norton, et comme l'expérience Sarbanes Oxley le confirme : les choses ont très peu évolué dans ce domaine ces dernières années, car il est estimé que seulement 10 % des entreprises réalisent leur stratégie.

Ces travaux identifient aussi les principales barrières à la réalisation de la stratégie de l'entreprise :

- seulement 5 % du personnel comprend la stratégie,
- seulement 25 % des managers ont des objectifs en lien avec la stratégie,
- 85 % des équipes de direction passent moins d'une heure par mois à discuter de la stratégie de l'entreprise,
- 60 % des entreprises ont un budget sans corrélation avec la stratégie.

Au quotidien, ces freins se matérialisent presque systématiquement par la prééminence des cas particuliers sur le cas général. Ceci est particulièrement perceptible dans :

- les organisations en silos fonctionnels,
- l'application ou plutôt l'interprétation de l'ambition, des stratégies ou des règles de gestion aux différents niveaux de l'organisation,
- la priorité donnée aux objectifs individuels par rapport aux objectifs communs,
- la déclinaison plus ou moins rigoureuse des objectifs,
- la consolidation quasi impossible des restitutions,
- la dilution excessive des responsabilités, et
- la difficulté à prendre les bonnes décisions au bon moment.

1.2 La gestion de l’entreprise

« *Le travail s’étale de façon à occuper le temps disponible pour son achèvement.* »

« *Un manager entend multiplier ses subordonnés, pas ses rivaux.* »

« *Les employés se créent mutuellement du travail.* »

« *La demande pour une ressource s’accroît toujours pour correspondre à l’approvisionnement de la ressource.* »

Lois de Parkinson et leur généralisation

La gestion de l’entreprise est confrontée à un milieu difficile, voire impossible à percevoir dans son ensemble, et une entreprise est souvent elle-même complexe, cloisonnée, avec une forte dispersion dans la déclinaison de ses objectifs.

Dans notre raisonnement, comme dans toutes les autres approches analytiques traitant de l’entreprise, le caractère fédérateur de sa gestion apparaît évidemment au premier coup d’œil.

Prenons un exemple extrêmement basique pour poser le problème : « Quelle entreprise n’a pas un objectif de réduction des coûts ? »

Cet objectif très répandu se traduit habituellement après son annonce en comité de direction par :

- la réduction des charges de fonctionnement,
- la pression à la baisse des coûts auprès des fournisseurs,
- l’optimisation des processus (que l’on peut souvent traduire par une refonte des processus),
- la tendance à une réduction des effectifs,
- l’externalisation de certaines activités,
- la mise en place d’actions de communication interne pour positionner le client au cœur de toutes les préoccupations,
- ...

Comme toutes les entreprises réagissent ainsi, nous avons longtemps pensé que cette façon de faire était la bonne, jusqu’au jour où nous avons modélisé le plan stratégique, la déclinaison des objectifs, le tableau de bord et les plans d’actions.

Dès que nous avons analysé la déclinaison des objectifs, nous avons pu nous rendre compte qu’ils pouvaient être antinomiques.

En d’autres termes, ce n’est pas parce que nous additionnons des économies que l’entreprise diminuera d’autant ses charges.

Chaque source d’économie a des effets directs, mais aussi indirects sur toute l’entreprise, et par conséquent sur ses clients, son chiffre d’affaires, et sa marge :

- Une diminution du prix des achats peut se traduire par des coûts cachés tout au long du cycle de vie du produit. Nous n’avons pas souvent pu voir ce paramètre pris en compte dans les objectifs d’économie à court terme qui prévalent aujourd’hui. Ce qui veut dire que les objectifs d’aujourd’hui peuvent se révéler être des bombes à retardement.
- Une externalisation des processus peut engendrer une perte de maîtrise sur ceux-ci, et ce ne sont pas les contrôles qualité habituels qui préservent l’entreprise de sa responsabilité du fait du produit, notamment dans les domaines liés à la sécurité, à l’éthique ou à l’environnement.
- L’externalisation du processus de relation client et/ou le redéploiement du personnel sur des postes de relation clientèle seront, de manière certaine, mesurés en termes de réduction des charges. Pratiquement, il sera très difficile, voire impossible, d’évaluer leur impact sur l’image ou sur la perte de clients.

La gestion de l’entreprise porte évidemment bien au-delà de la gestion des finances, du système d’information ou des ressources humaines.

Par conséquent, le besoin des entreprises consiste à se doter d’un système de gestion qui puisse apporter unité et cohérence dans leurs actions. Le système de gestion n’est pas une nouvelle activité nécessitant la création d’une branche particulière dans l’organigramme. Il constitue le mode de management de l’entreprise avec les moyens qu’elle a choisis. Il est seulement impératif de respecter quelques principes de bon sens pour que ce système de gestion fonctionne de façon effective.

2
Les principes

« *Ce ne sont pas les hommes qui gouvernent les sociétés, ce sont les principes ;*
à défaut de principes, ce sont les situations. »

Pierre-Joseph Proudhon

2.1 La fonction de pilotage de l'entreprise

« *Que la stratégie soit belle est un fait.*
Mais n'oubliez pas de regarder le résultat. »

Winston Churchill

Le contexte évoqué précédemment nécessite, au sein des entreprises, la mise en place d'un dispositif de contrôle qui doit être en mesure d'identifier, d'analyser et d'agir sur tous les événements ou toutes les évolutions de l'environnement susceptibles d'affecter la performance ou l'atteinte des objectifs de l'entreprise. Ce dispositif existe de façon native dans toute entreprise, au travers de la fonction de pilotage. Notre propos vise à étudier quelques fondamentaux de ce pilotage dont nous retiendrons trois composantes :

– Le pilotage financier, opérationnel et stratégique.
– Le management des risques.
– Le contrôle interne.

Une quatrième composante consiste à transférer le risque vers un tiers, tel qu'un fournisseur ou une compagnie d'assurance.

Ces quatre composantes qui sont représentées sur la figure 2.1 sont en interaction étroite et sont réalisées intuitivement par chacun de nous dans la vie quotidienne. Si au niveau du comportement individuel, il n'est nul besoin de procéder à une analyse poussée de la fonction de pilotage, il n'en est pas de même dans une structure organisée, où les rôles et les responsabilités sont répartis et distribués d'une façon plus ou moins complexe.

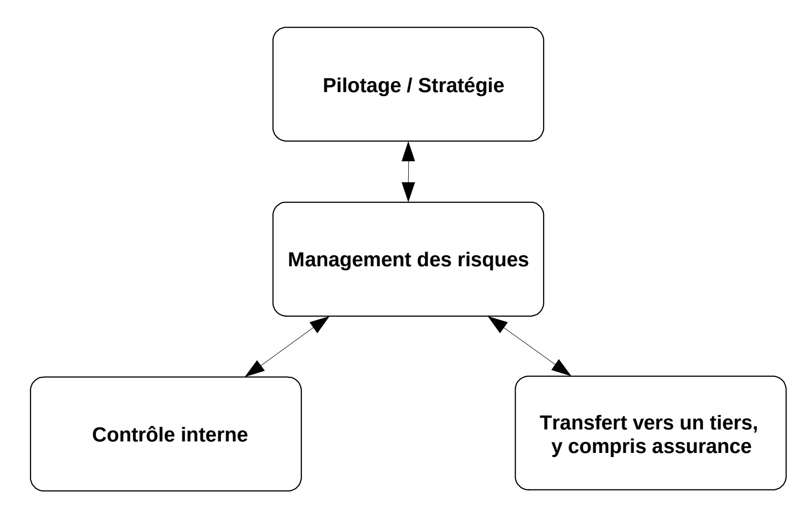


Figure 2.1 : Composantes de la fonction de pilotage

Examinons, à présent, chacune de ces composantes du pilotage de l'entreprise.

2.1.1 Le pilotage financier, opérationnel et stratégique

Il assure la prise de décision sur la base d'éléments factuels provenant de l'entreprise ou du milieu qui ont été analysés et mis en forme pour avoir du sens pour l'entreprise. En d'autres termes :

- Les éléments factuels sont traduits en données chiffrées assorties d'une analyse synthétique.
- L'analyse synthétique rapproche les éléments factuels du contexte de l'entreprise et notamment de ses objectifs.

Il n'est nul besoin de rappeler que le pilotage stratégique s'appuie sur le pilotage financier et le pilotage opérationnel.

Avec la fonction de pilotage, nous dotons l'entreprise de la capacité à s'adapter en permanence à son environnement pour atteindre ses objectifs, voire les dépasser.

De la même façon, lorsque l'entreprise identifie que, pour une raison ou une autre, elle pourrait ne pas atteindre ses objectifs, elle est alors en mesure de prendre les décisions les plus adaptées pour renforcer ses chances d'y arriver. Elle peut ainsi décider, soit de l'abandon pur et simple de l'objectif, soit au contraire de la mise à disposition de moyens supplémentaires.

Nous insistons ici sur l'importance du choix des indicateurs du tableau de bord. Compte tenu de la complexité de l'entreprise et de son milieu, et afin de contribuer pleinement à l'efficience du dispositif, ce choix ne devrait pas se limiter aux seules données financières enrichies de quelques données caractéristiques de celle-ci. Nous y reviendrons plus en détail dans le chapitre consacré aux tableaux de bord.

2.1.2 Le management des risques

Le management des risques est aujourd'hui la fonction la plus à même de gérer l'incertitude générée par l'évolution rapide du milieu et la course perpétuelle de l'entreprise pour s'y adapter. Ainsi, bien des changements d'organisation sont annoncés comme impératifs pour la survie de l'entreprise. Or, ces changements interviennent généralement bien tard, en période de sinistre pour l'entreprise, alors que les indicateurs financiers ont déjà amorcé leur infléchissement. Nous pouvons constater que, le plus souvent, ces changements d'organisation n'ont qu'une seule vocation : tenter de redresser la situation par une réduction drastique des coûts. Leur efficacité est d'autant plus limitée qu'ils sont décidés en situation de crise, donc sans marge de manœuvre au moment de la décision stratégique. Dans l'hypothèse opposée d'une anticipation de la décision stratégique, « l'univers des possibles » se révèle alors bien plus riche !

Le management des risques consiste donc à doter l'entreprise des moyens d'anticipation, par la gestion et la mise en visibilité, a priori, d'événements futurs susceptibles de se produire, plutôt que par la gestion des sinistres lorsque les événements cités précédemment se sont produits. Les plus sceptiques pourront juger irréaliste le fait de vouloir gérer tous les risques auxquels une entreprise est exposée. Nous les invitons à se reporter au chapitre concerné pour s'apercevoir qu'avec un minimum de méthodologie et quelques règles de gestion judicieusement sélectionnées, cette tâche peut, pour un groupe de dimension internationale, être réalisée par un nombre extrêmement réduit de personnes.

2.1.3 Le contrôle interne

Le contrôle interne a pour fonction principale de mettre en place les dispositions afin de rendre les risques acceptables pour l'entreprise.

En d'autres termes, le contrôle interne n'élimine pas les risques, pas plus qu'il ne garantit l'atteinte des objectifs. Il appartient à la fonction de pilotage de prendre les décisions nécessaires à l'atteinte des objectifs et à la correcte couverture des risques.

La fonction de contrôle interne est déterminante pour la performance de l'entreprise, car c'est par son biais que l'on pourra s'assurer de son bon fonctionnement.

Le contrôle interne sert de fil conducteur à l'ensemble de cet ouvrage, et nous détaillerons, page après page, comment chaque composante de l'entreprise est mise sous contrôle, non pas au sens de contrôle répressif ou de conformité, mais au sens de contrôle de son bon fonctionnement, de détection des faiblesses et d'alerte en cas de besoin.

2.2 Les principes de fonctionnement du système de gestion

« *La faute est dans les moyens, bien plus que dans les principes.* »

Napoléon 1er

Notre propos n'est pas d'énumérer de manière exhaustive tous les principes de bon fonctionnement d'un système de pilotage. Nous nous limiterons à lister ceux qui nous guideront tout au long de notre démarche.

2.2.1 Le management des risques est fédérateur

Le management des risques est fédérateur et garant de la prise en compte de toutes les contraintes auxquelles l'entreprise est assujettie. Sur ce point, on peut se référer à la présentation de l'approche systémique du paragraphe 4.1, comme on peut aussi se reporter à la figure 4.2 qui montre bien comment les pressions de l'environnement pèsent sur toute organisation.

Pour concrétiser le caractère fédérateur du management des risques, une grande attention est apportée à leur classification et à leur hiérarchisation au travers d'une matrice des risques, afin que celle-ci devienne, par sa structure,

un référentiel vers lequel toutes les composantes organisationnelles de l'entreprise pourront se tourner.

De multiples paramètres sont à prendre en compte pour établir cette classification et cette hiérarchisation. Des contraintes tant internes qu'externes, comme l'organisation et les valeurs de l'entreprise, ou encore l'évolution du marché ou de la concurrence, sans oublier les nombreux référentiels normatifs ou réglementaires, qui viennent rendre l'exercice d'autant plus délicat. Nous recommandons d'apporter le plus grand soin et la plus grande vigilance à la définition de cette classification et de cette hiérarchisation, afin d'identifier et de s'appuyer sur les éléments structurants correspondant à l'entreprise et au milieu dans lequel elle évolue.

Au paragraphe 6.2, nous proposons une approche apte à être transposée ou adaptée à de nombreux contextes particuliers.

2.2.2 Le contrôle interne est une assurance

Le contrôle interne est un des moyens de réduire l'exposition aux risques.

À cet effet, son coût doit être apprécié comme celui d'une prime d'assurance. Son objectif est de réduire le risque à un niveau acceptable par les dirigeants avec les moyens dont dispose l'entreprise.

Le contrôle interne n'est ni indispensable ni obligatoire (sauf pour les entreprises soumises aux lois sur la sécurité financière). Quiconque voudrait le supprimer, ou ne pas s'en doter, devra s'être préoccupé au préalable de la couverture des risques par un autre moyen, par exemple :

- endosser ou accepter le risque en l'état,
- transférer le risque vers un tiers, un client, un fournisseur ou une compagnie d'assurance,
- diminuer les objectifs de l'activité génératrice du risque, voire cesser cette activité.

2.2.3 Le contrôle interne est fédérateur

Le contrôle interne englobe la démarche Sarbanes-Oxley pour les entreprises qui y sont soumises (ainsi que les contraintes liées à la loi sur la sécurité financière).

C'est le cadre préexistant que ces lois sont venues renforcer dans sa composante de maîtrise des risques liés à l'information financière.

Le contrôle interne couvre l'ensemble des composantes du modèle COSO, et non pas seulement les objectifs liés à la sécurité financière. Toute entreprise disposant d'un contrôle interne efficace et efficient sera donc nativement conforme aux exigences de la loi Sarbanes-Oxley et de la loi sur la sécurité financière.

De la même manière, tous les systèmes de management (qualité, sécurité, environnement, intégré ou même 6 sigma) qui relèvent des deux autres composantes du modèle COSO (conformité et opérations) sont naturellement fortement contributeurs de l'efficacité du contrôle interne.

Ainsi, pour une entreprise inscrite dans une démarche de certification qualité de type ISO 9001, il est toujours plus facile de construire une approche de contrôle interne, globale ou seulement liée aux lois sur la sécurité financière.

Le plus souvent, les processus opérationnels qui sont au cœur des démarches qualité et contrôle interne seront les mêmes. Seule la finalité de la démarche est différente : la satisfaction des attentes des clients d'une part, la fiabilité des informations financières communiquées aux marchés d'autre part.

2.2.4 Le management des risques est un instrument d'évaluation

Le management des risques permet d'évaluer le niveau d'exposition résiduel aux risques par rapport aux objectifs.

Le meilleur contrôle interne du monde serait bien inutile s'il n'existait pas de fonction de management des risques, au sein de l'entreprise, qui puisse valoriser son apport. Le management des risques qui identifie un risque dont le caractère inacceptable aura ensuite été validé par la fonction de pilotage s'assure que ce même risque fait l'objet d'une couverture par le contrôle interne.

Après la mise en place d'un plan d'actions, le risque résiduel est de nouveau pesé, et le management des risques en réfère à la fonction de pilotage qui sera en mesure d'apprécier si le risque qui subsiste est acceptable au regard de l'atteinte des objectifs.

Le management des risques est par nature un instrument d'évaluation. Il pourra se transformer, observé sous l'angle du contrôle interne, en instrument d'aide à la décision, à travers un tableau de bord composé d'indicateurs d'évaluation de la performance de l'entreprise. Nous y reviendrons dans la troisième partie de notre ouvrage.

2.2.5 Le management des risques permet d'optimiser l'efficacité de l'entreprise

Le management des risques apprécie les différents moyens de réduction des risques, leur efficacité, leurs impacts éventuels sur d'autres et leur coût.

Le risque étant une notion peu agréable, c'est un terme connoté plutôt négativement dans l'inconscient collectif. Si on sait y être exposé, et surtout si son degré d'acuité est inacceptable, on souhaite purement et simplement l'éliminer. Malheureusement, il est aussi illusoire de vouloir éliminer un risque que de prêcher le zéro défaut.

Les coûts de prévention à engager pour obtenir le zéro défaut sont aussi inacceptables pour n'importe quelle entreprise que ceux qui viseraient à éradiquer un seul des risques auxquels elle est exposée. Par conséquent, la méthode du coût d'obtention de la qualité peut être transposée en coût de couverture du risque. Là aussi, le croisement de la courbe des coûts des sinistres avec celle des coûts de prévention des risques représentera le point de l'optimum de rentabilité.

Il existe un réel frein à la prise en compte des risques et à la mise en place d'un management des risques[1]. Un consensus s'est forgé, afin d'éviter de positionner les risques au centre de la communication, du fait de l'aversion naturelle au risque, et de la connotation plutôt négative du terme. Dans notre étude, nous en tiendrons compte en utilisant les valeurs positives du contrôle interne, de la stratégie et des objectifs.

2.2.6 Le management des risques s'adapte en permanence

Bien plus que n'importe quelle autre fonction dans l'entreprise, le management des risques doit s'adapter en permanence aux évolutions de l'entreprise et de son milieu (marchés, lois et règlements, concurrents, clients...). Au travers du contrôle interne, il se ramifie dans toutes les branches de l'organisation et de l'entreprise, afin de collecter les évolutions des risques : disparition, apparition, augmentation ou diminution de l'intensité.

---

[1] Un petit fascicule d'excuses couramment entendues est en téléchargement libre : *The little book of bad excuses, Software program managers network,* 1998.

Nous en profitons pour rappeler que certains types de risques, dans des secteurs particuliers d'activités, tels que les assurances des biens et des personnes, les entreprises classées Seveso ou plus généralement les travaux dangereux font déjà l'objet de processus totalement maîtrisés. Ces processus sont mis en œuvre par des organisations dont la maîtrise du risque est quasiment le cœur de métier.

La démarche que nous proposons dans cet ouvrage n'a pas vocation à améliorer ces processus « d'expertise du risque ». Elle vise à utiliser les résultats des analyses réalisées au niveau opérationnel, y compris, par exemple, dans les processus des compagnies d'assurance non directement liés aux risques, pour enrichir et compléter la cartographie des risques de l'entreprise.

Comme pour les systèmes de management (qualité, sécurité, environnement, intégré ou même 6 sigma) ou pour la conformité à la loi Sarbanes-Oxley, le management des risques et le contrôle interne fédèrent habituellement l'ensemble de ces démarches au sein de l'entreprise.